

STRATEGI PEMBERDAYAAN HARTA BENDA WAKAF
(Studi Pemberdayaan Masjid Melalui *Business Model Canvas*)

LAPORAN PENELITIAN



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER
Peneliti:
Moh. Syifa'ul Hisan, S.E.I, M.S.I

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2021

HALAMAN IDENTITAS DAN PENGESAHAN PENELITIAN

1. a. Judul Penelitian : STRATEGI PEMBERDAYAAN HARTA
BENDA WAKAF (Studi Pemberdayaan Masjid
Melalui *Business Model Canvas*)
b. Jenis Penelitian : Kualitatif
c. Kategori Penelitian : Individu
2. Peneliti
a. Nama Lengkap : Moh. Syifa'ul Hisan, S.E.I., M.S.I
b. NUP/NIDN : 201603 100 / 2017089003
c. Pangkat/Gol. : -
d. Jabatan Sekarang : -
e. Prodi/Jurusan : Muamalah/ Hukum Ekonomi Syariah
f. Vak Wajib : Manajemen Ziswaf
3. Biaya Penelitian : 3.000.000,- (tiga juta rupiah)
4. Sumber Dana : Mandiri

Jember, 15 September 2021

Menyetujui,
Ketua LP2M,

Peneliti,



Dr. I. Mustajab, S.Ag., M.Pd.I
NUP. 19740905200710001

Moh. Syifa'ul Hisan, S.E.I., M.S.I
NUP. 201603 100

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah senantiasa dipanjatkan kepada Allah Swt. Tuhan yang maha Esa. Berkat rahmat dan karunia yang dicurahkan, peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini. Shalat dan salam semoga terus dilimpahkan kepada Nabi Muhammad Saw., yang selalu akan dinanti syafaatnya di hari pembalasan kelak.

Wa ba'du, tujuan penyusunan laporan penelitian adalah untuk memberikan gambaran model dan strategi pemberdayaan yang dapat diadopsi masjid dalam meningkatkan dampak dan manfaat masjid bagi jamaah dan masyarakat luas.

Dengan selesainya penelitian ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember
2. Prof. Dr. M. Noor Harissuddin, M.Fil.I selaku Dekan Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember.
3. Dr. H. Mustajab, S.Ag., M.Pd.I selaku Ketua LP2M Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember.
4. Kepada semua pihak yang dengan caranya masing-masing memiliki kontribusi dalam proses penyelesaian penelitian ini.

Akhir kata, peneliti juga menyadari bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak senantiasa peneliti harapkan demi menyempurnakan hasil penelitian ini.

Jember, 15 September 2021

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN IDENTITAS DAN PENGESAHAN PENELITIAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
BAB II.....	4
KAJIAN PUSTAKA.....	4
A. Penelitian Terdahulu	4
B. Kerangka Teori.....	5
1. Konsepsi Wakaf	5
2. Business Model Canvas	9
C. Definisi Istilah.....	17
BAB III	18
METODE PENELITIAN.....	18
A. Jenis Penelitian.....	18
B. Teknik pengumpulan data	18
C. Sumber Data.....	18
D. Teknik Analisis Data.....	19
BAB IV	20
PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	20
A. Implementasi <i>Business Model Canvas</i> dalam Pengelolaan Masjid	20
B. Dampak Penggunaan <i>Business Model Canvas</i> bagi Pemberdayaan Masjid.....	28
BAB V.....	33
PENUTUP.....	33
DAFTAR PUSTAKA	34

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Aset yang dapat diwakafkan menurut pandangan Islam banyak bentuknya. Hingga saat ini, tercatat bahwa varian harta benda wakaf dapat dikategorikan menjadi dua, ada yang termasuk benda tidak bergerak dan ada benda bergerak. Aset wakaf berwujud benda tidak bergerak seperti tanah dan bangunan sementara aset wakaf berupa benda bergerak seperti uang tunai, surat-surat berharga, kendaraan, dan lain sebagainya. Selama benda itu dapat memberikan manfaat serta dapat bertahan lama, maka pada dasarnya ia dapat diwakafkan.

Tradisi mewakafkan aset pribadi sebenarnya sudah terjadi sejak lama bahkan sejak generasi Islam awal. Praktiknya telah dilakukan langsung oleh Rasulullah Saw bersama para sahabat terdekatnya. Dalam sejarah tercatat ada tiga model perwakafan yang sangat terkenal dan itu sering dijadikan dasar hukum legalitas wakaf. Pertama, Rasulullah Saw mewakafkan tanah yang dibeli dari anak yatim dari Bani Najjar yang kemudian dibangun sebuah masjid Nabawi di atasnya.¹ Ini merupakan cikal bakal munculnya syariat wakaf yang diperuntukan bagi kepentingan peribadatan. Kedua, praktik wakaf yang dilakukan oleh Ustman ibn 'Affan dengan sumur Roumah yang ia beli dari seorang Yahudi ketika di Madinah.² Ini merupakan cikal bakal munculnya syariat wakaf yang diperuntukkan bagi fasilitas publik. Ketiga, praktik wakaf yang dilakukan oleh Umar ibn Khattab dengan tanah Khaibar yang pada akhirnya menjadi cikal bakal dari gagasan wakaf produktif.³

Dari ketiga bentuk praktik wakaf yang telah disebutkan, yang paling populer dipraktikkan oleh masyarakat khususnya di Indonesia adalah wakaf untuk pembangunan masjid. Selain praktik wakaf masjid telah dicontohkan

¹ Abu Abdullah Muhammad ibn Isma'il al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, (T.Tp: Dar Thuq al-Najat, 1422H), IV, 12.

² Ahmad ibn Syu'aib ibn Ali al-Kharasani al-Nasa'i, *al-Sunan al-Shughra li al-Nasa'i* (Aleppo: Maktab al-Mathbu'at al-Islamiyyah, 1986), VI, 233.

³ Muslim al-Naisaburi, *Shahih Muslim* (Beirut: Dar Ihya' Turath al-'Arabiyy, T.Th), III, 1255.

langsung oleh Rasulullah Saw, besar kemungkinan jika motif dan orientasi ibadah menjadi alasan utama masyarakat memilih wakaf masjid meskipun pada dasarnya penyediaan fasilitas publik maupun wakaf produktif sebenarnya sama-sama dapat berorientasi ibadah. Sebenarnya besar dan kecilnya pahala bukan saja ditentukan oleh jenis peruntukan benda wakaf, melainkan pada besaran kontribusi, manfaat, atau dampak yang dihasilkan oleh aset wakaf tersebut.

Karena tingginya popularitas aset tanah yang diwakafkan untuk pembangunan masjid, maka tidak heran jika jumlah masjid yang ada di Indonesia mencapai rekor terbanyak di dunia. Menurut pengakuan Jusuf Kalla selaku Ketua Umum Dewan Masjid Indonesia (DMI) sebagaimana yang dilansir Republika, tercatat bahwa ada sekitar 800.000 jumlah masjid dan mushola di Indonesia. Angka ini termasuk terbanyak di dunia.⁴ Jumlah sebanyak itu –kemungkinan besar– belum termasuk yang tidak terdata oleh pemerintah. Meskipun demikian, masjid-masjid yang ada rata-rata hanya beroperasi untuk pelaksanaan ibadah seperti shalat saja. Fungsi masjid selain untuk kepentingan ibadah tampaknya belum terlalu signifikan dijalankan. Misalnya fungsi ekonomi, fungsi sosial, fungsi edukasi, dan fungsi-fungsi lainnya yang sebenarnya masih memungkinkan dilakukan oleh masjid.

Mengingat begitu pentingnya masjid sebagai wadah bagi berbagai kegiatan kemasyarakatan serta menjadi pusat peradaban umat, maka keberadaan masjid perlu dilakukan “*scale up*” agar manfaat dan dampak masjid bagi masyarakat semakin dapat dirasakan sehingga masjid semakin berdaya. Salah satu cara untuk membaca dan membedah potensi yang dimiliki masjid ialah dengan memanfaatkan teori *business model canvas*. Dengan pertimbangan ini, maka dipandang perlu untuk dilakukan penelitian tentang “***Strategi Pemberdayaan Harta Benda Wakaf : Studi Pemberdayaan Masjid Melalui Business Model Canvas***”.

⁴<https://republika.co.id/berita/q6d8ij328/jumlah-masjid-indonesia-terbanyak-di-dunia>
(diakses tanggal 17 september 2021)

B. Rumusan Masalah

Dari pemaparan pada latar belakang, maka rumusan masalah yang akan dicari jawabannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *business model canvas* dalam pengelolaan masjid ?
2. Apa dampak penggunaan *Business Model Canvas* bagi pemberdayaan masjid ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran secara umum pengelolaan masjid dengan menggunakan *business model canvas*. Melalui gambaran pengelolaan masjid umum tersebut selanjutnya dapat dianalisa dampak penggunaan *business model canvas* bagi pemberdayaan masjid.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang manajemen aset wakaf sebenarnya telah banyak dilakukan, termasuk pengelolaan dan pemberdayaan aset wakaf berupa masjid secara khusus. Di antara penelitian tentang pengelolaan dan pemberdayaan masjid antara lain “*Model Pemberdayaan Aset Wakaf Masjid Secara Produktif Di Masjid Jogokariyan Yogyakarta*” oleh M Taufiq dan Muklisin Purnomo,⁵ penelitian Djoko Kristianto dan Riska Fii Ahsani dengan judul “*Manajemen Pengelolaan Masjid dan Pemberdayaan Remaja Masjid Darul Arqom-KH. Ahmad Dahlan Sidomulyo-Makamhaji-Kartasura Kabupaten Suhoharjo*”⁶, penelitian Ridin Sofwan dengan judul “*Penguatan Manajemen Pemberdayaan Fungsi Masjid Al-Fattah di Kelurahan Krpyak Semarang*”⁷, dan penelitian Yuliana Muharawati, Sulaeman, dan Tina Kartini dengan judul “*Strategi Masjid dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat pada Masjid Assalam Karang Tengah dan Masjid Nurul Huda*”⁸.

Selain penelitian yang telah disebutkan di atas, ada beberapa penelitian lain yang juga memiliki kesamaan tema dengan penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh Asep Suryanto dan Asep Saepulloh dengan judul “*Optimalisasi Fungsi dan Potensi Masjid: Model Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Berbasis Masjid di Kota Tasikmalaya*”, penelitian Dwi Juli Priyono, Badrun Fawaidi, dan Umi Nurhayati dengan judul “*Pemberdayaan Masjid: Pembinaan Masjid agar Menjadi Masjid yang*

⁵ M. Taufiq dan Muklisin Purnomo, “Model Pemberdayaan Aset Wakaf Masjid Secara Produktif Di Masjid Jogokariyan Yogyakarta”, *Perada: Jurnal Studi Islam Kawasan Melayu*, Vol. 1, No. 2 (Desember 2018).

⁶ Djoko Kristianto dan Riska Fii Ahsani, “Manajemen Pengelolaan Masjid dan Pemberdayaan Remaja Masjid Darul Arqom- KH. Ahmad Dahlan Sidomulyo-Makamhaji-Kartasura Kabupaten Suhoharjo”, *Adi Widya: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Vol.3, No.1 (Tahun 2019).

⁷ Ridin Sofwan, “Penguatan Manajemen Pemberdayaan Fungsi Masjid Al-Fattah di Kelurahan Krpyak Semarang”, *Dimas*, Vol. 13, No. 2 (Tahun 2013).

⁸ Asep Suryanto dan Asep Saepulloh, “Optimalisasi Fungsi dan Potensi Masjid: Model Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Berbasis Masjid di Kota Tasikmalaya”, *Iqtishoduna*, Vol. 8, No. 2 (Oktober 2016).

Makmur di Masjid Al-Huda Dusun Darussalam Desa Jatimulyo Kecamatan Jenggawah Kabupaten Jember”⁹, penelitian Rosidin dengan judul “*Relasi Pengelolaan Masjid Dan Pemberdayaan Umat Di Kabupaten Jember Jawa Timur*”¹⁰, dan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Arif dengan judul “*Model Pemberdayaan Ekonomi Terhadap Kemandirian Masjid Haji Maraset Jl. Sei Deli Kecamatan Medan Barat*”¹¹.

Semua hasil penelitian yang telah disebutkan di atas, secara umum membahas tentang berbagai model dan strategi dalam pemberdayaan masjid, namun secara khusus belum ada yang menggunakan *business model canvas* sebagai basis teorinya. Berangkat dari perbedaan tersebut, dan secara khusus penelitian-penelitian terdahulu belum ada yang mengangkat strategi pemberdayaan masjid menggunakan *business model canvas* sebagai basis teori, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Strategi Pemberdayaan Aset Wakaf (Studi Pemberdayaan Masjid Melalui Business Model Canvas)*”.

B. Kerangka Teori

1. Konsep Wakaf

Kata “wakaf” atau “waqf” secara bahasa berasal dari bahas Arab yaitu وَقَفَ – يَقِفُ – وَقْفًا yang bersinonim dengan لَفَظَ حَبَسَ yang berarti “menahan”, “berhenti”, “berdiam di tempat” atau “tetap berdiri”. Sedangkan apabila makna wakaf ditinjau dari segi istilah, ulama memberikan beberapa alternatif definisi. Berikut ini adalah pendapat dari ulama empat mazhab tentang definisi wakaf ditinjau menurut istilah.

Menurut Imam Hanafi sebagaimana yang dikutip dalam *al-Inayah Syarh al-Hidayah*, dikatakan bahwa :

⁹ Dwi Juli Priyono, Badrun Fawaidi, dan Umi Nurhayati, “Pemberdayaan Masjid: Pembinaan Masjid agar Menjadi Masjid yang Makmur di Masjid Al-Huda Dusun Darussalam Desa Jatimulyo Kecamatan Jenggawah Kabupaten Jember”, *Al-Ijtima': Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Vol. 1 No. 1, (Oktober 2020).

¹⁰ Rosidin, “Relasi Pengelolaan Masjid Dan Pemberdayaan Umat Di Kabupaten Jember Jawa Timur”, *Al-Qalam: Jurnal Penelitian Agama dan Sosial Budaya*, Vol.25, No.1, (2019).

¹¹ Muhammad Arif, “Model Pemberdayaan Ekonomi Terhadap Kemandirian Masjid Haji Maraset Jl. Sei Deli Kecamatan Medan Barat”, *Jurnal At-Tawassuth*, Vol. III, No. 2, (2018).

وَهُوَ فِي الشَّرْعِ عِنْدَ أَبِي حَنِيفَةَ: حَبْسُ الْعَيْنِ عَلَى مِلْكِ الْوَاقِفِ وَالتَّصَدُّقُ بِالْمَنْفَعَةِ بِمَنْزِلَةِ الْعَارِيَةِ

Wakaf dalam istilah syara' menurut Imam Abu Hanifah diartikan dengan menahan harta milik wakif dan mensedekahkan manfaatnya yang menempati posisi akad 'ariyah (pinjaman).¹²

Ibnu 'Arafah yang termasuk bermazhab Maliki sebagaimana yang disebutkan dalam *Mawahib al-Jalil fi Syarh Mukhtashar Khalil* mendefinisikan wakaf dengan :

قَالَ ابْنُ عَرَفَةَ الْوَقْفُ مَصَدَرًا إعطاءَ مَنْفَعَةٍ شَيْءٍ مُدَّةً وَجُودِهِ لَا زِمًا بَقَاؤُهُ فِي مِلْكٍ مُعْطِيهِ وَلَوْ تَقْدِيرًا

Ibnu 'Arafah mengatakan bahwa makna wakaf secara mendasar merupakan upaya memberikan manfaat suatu benda semasa wujud yang tetap eksis dalam kepemilikan si pemberi meskipun menurut perkiraan.¹³

Pendapat dari kalangan mazhab syafi'i yang di antaranya adalah syekh Taqiyuddin memberikan penjelasan wakaf dengan :

وَحَدُّهُ فِي الشَّرْعِ حَبْسُ مَالٍ يُمَكِّنُ الْإِنْتِفَاعَ بِهِ مَعَ بَقَاءِ عَيْنِهِ مَمْنُوعٍ مِنَ التَّصَرُّفِ فِي عَيْنِهِ

Batas wakaf menurut istilah syara' adalah menahan harta yang dapat mungkin diambil manfaatnya dengan tidak berkurang wujud bendanya serta terhalang untuk dipindahtangankan.¹⁴

Sedangkan Ibnu Qudamah mewakili kalangan mazhab Hanbali mendefinisikan wakaf dengan:

تَحْيِيسُ الْأَصْلِ، وَتَسْيِيلُ الثَّمَرَةِ

Menahan pokok dan menjalankan (menyalurkan) manfaat atau keuntungannya.¹⁵

¹² Akmaluddin Muhammad ibn Muhammad ibn Muhammad al-Babarti, *al-'Inayah Syarh al-Hidayah* (T.Tp: Dar al-Fikr, T.Th), VI, 203.

¹³ Abu Abdillah Muhammad ibn Abdur Rahman al-Maghrabi, *Mawahib al-Jalil Lisyarh Mukhtashar Khalil* (T.Tp: Dar al-Fikr, 1992), VI, 18.

¹⁴ Imam Taqiyuddin Abu Bakar ibn Muhammad al-Hishni al-Dimasyqi, *Kifayat al-Akhyar* (Damaskus: Dar al-Khair, 1994), 303.

¹⁵ Ibnu Qudamah, *al-Mughni* (T.Tp: Maktabah Kairo, 1968), VI, 3.

Adapun menurut hukum positif dapat dilacak definisi wakaf menurut 3 sumber, yakni:

- **PP No. 28 Tahun 1977** tentang Perwakafan Tanah Milik bahwa Wakaf adalah “perbuatan hukum seseorang atau badan hukum yang memisahkan sebagian harta kekayaannya yang berupa tanah milik dan melembagakan selama-lamanya untuk kepentingan peribadatan atau kepentingan umum lainnya sesuai dengan ajaran Islam
- **Kompilasi Hukum Islam**, Wakaf adalah perbuatan hukum seseorang, sekelompok orang atau badan hukum yang memisahkan sebagian dari benda miliknya dan melembagakannya untuk selama-lamanya guna kepentingan ibadah atau keperluan umum lainnya sesuai ajaran Islam.
- **UU No.41 tahun 2004** tentang Perwakafan (pasal 1 ayat 1), wakaf adalah perbuatan hukum wakif untuk memisahkan atau menyerahkan sebagian harta miliknya untuk dimanfaatkan selamanya atau untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan kepentingannya guna keperluan ibadah dan kesejahteraan umum menurut syariah.

Dari sejumlah definisi yang telah disebutkan di atas, pada intinya wakaf merupakan harta yang diserahkan oleh wakif yang pokok hartanya tetap utuh dan terpelihara, sedangkan hasil dari pokok harta wakaf disalurkan kepada yang berhak menerima. Pokok harta benda wakaf tidak boleh berkurang sehingga tugas bagi pengelolanya adalah memastikan bahwa aset wakaf tersebut aman dan terjaga.

Secara umum, kalangan ulama fikih menyebutkan jika rukun wakaf ada 4, yang meliputi : 1) orang yang berwakaf (*wakif*), 2) harta yang diwakafkan (*mauquf bih*), 3) penerima manfaat wakaf (*mauquf ‘alaih*), dan 4) pernyataan atau ikrar wakaf (*shighat*).¹⁶ Adapun menurut ketentuan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia dan yang mengatur urusan perwakafan, yakni Undang-Undang No.41 Tahun 2004,

¹⁶ Musthafa al-Khin dkk, *al-Fiqh al-Manhaji ‘ala Madzhab al-Imam asy-Syafi’i* (Damsyiq: Dar al-Qalam li al-Thaba’ah wa al-Nasyr wa al-Tawzi’, 1992), V, 13.

unsur (rukun) wakaf terdiri dari enam hal, yaitu 1) orang yang berwakaf (*wakif*), 2) pengelola harta wakaf (*nazir*), 3) harta benda wakaf (*mauquf 'alaih*), 4) ikrar wakaf (*shighat*), 5) peruntukan harta benda wakaf (*mauquf 'alaih*), dan 6) jangka waktu wakaf.

Ditinjau berdasarkan jenis hartanya, aset wakaf dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu ; wakaf benda tidak bergerak dan wakaf benda bergerak.

a) Wakaf benda tidak bergerak berarti benda yang diwakafkan termasuk benda yang tidak dapat berpindah atau dipindahkan. Beberapa bentuk benda yang termasuk dalam kategori tidak bergerak baik karena sifatnya maupun ketentuan undang-undang antara lain:

- 1) Hak atas tanah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik yang sudah maupun yang belum terdaftar
- 2) Bangunan atau bagian bangunan yang berdiri di atas tanah sebagaimana yang dimaksud pada huruf a.
- 3) Tanaman dan benda lain yang berkaitan dengan tanah
- 4) Hak milik atas satuan rumah susun sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 5) Benda tidak bergerak lainnya sesuai dengan ketentuan syariah dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b) Wakaf benda bergerak yaitu harta benda yang tidak bisa habis karena dikonsumsi. Suatu benda dikategorikan sebagai benda bergerak karena sifatnya yang dapat berpindah atau dipindahkan atau karena ketentuan undang-undang. Di antara harta yang tergolong dalam harta bergerak menurut ketentuan undang-undang yang berlaku antara lain ;

- 1) Uang
- 2) Logam mulia
- 3) Surat berharga
- 4) Kendaraan

- 5) Hak atas kekayaan intelektual
- 6) Hak sewa, dan
- 7) Benda bergerak lain sesuai dengan ketentuan syariah dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Business Model Canvas

Istilah Business Model Canvas (BMC) pertama kali dipopulerkan oleh Alexander Osterwalder pada tahun 2005 melalui buku yang berjudul “Business Model Generation”. Dalam buku tersebut dikatakan bahwa sebuah model bisnis dapat menggambarkan tentang dasar pemikiran bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (value) yang dimiliki.¹⁷

Pada intinya, *business model canvas* dapat dipahami sebagai suatu kerangka kerja model bisnis yang disajikan dalam bentuk visual berupa kanvas sehingga menjadi mudah dimengerti dan dipahami. Sesuai namanya, BMC ibarat sebagai template manajemen strategis untuk mengembangkan model bisnis baru dan mendokumentasikan yang sudah ada. Grafik visual BMC dapat dipakai untuk menjelaskan, memvisualisasikan, menilai, mengubah model bisnis yang lebih efektif dan inovatif. BMC bukan hanya diperuntukkan bagi perusahaan profit, tetapi dapat juga dipergunakan oleh lembaga nonprofit yang berkeinginan untuk meningkatkan kinerja agar lebih optimal. Dengan demikian, BMC akan dapat membantu setiap organisasi dalam memetakan dan menganalisa model bisnis yang sedang dijalankan.

Lebih lanjut, grafik visual satu lembar dalam BMC dapat menggambarkan secara umum komponen *offering* (penawaran), *customer* (pelanggan), *infrastructure* (infrastruktur), maupun *finance* (keuangan). Semuanya diuraikan kedalam sembilan blok atau elemen, yang terdiri dari:

- *Offering* berisi *value proposition*,

¹⁷ Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, *Business Model Generation* (New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2010), 14.

- Customer terdiri dari *customer segments*, *channels* dan *customer relationship*
- Infrastructure meliputi *key activities*, *key resources*, *key partnership*, dan
- Finance meliputi *revenue stream* dan *cost structure*.¹⁸

Detail tentang sembilan blok yang ada dalam BMC dapat dilihat dalam gambar berikut.

BUSINESS MODEL CANVAS



Berikut penjelasan dari masing-masing elemen dalam kanvas di atas.

1. *Customer segments*

Customer segments atau segmentasi pelanggan berarti memilih pelanggan yang akan dilayani. Setiap produk atau program selalu akan ada ‘jodohnya’ masing-masing. Melalui *customer segments*, produk atau jasa yang hendak ditawarkan terlebih dahulu harus diukur dan disesuaikan dengan kebutuhan atau keinginan calon pelanggan. Pada umumnya pertimbangan segmen dipengaruhi oleh variabel geografis, demografis, psikografis, dan perilaku.

¹⁸ Ibid., 15-17.

2. *Value proposition*

Value proposition adalah nilai (kelebihan dan keunggulan) yang terkandung dalam produk atau jasa yang hendak ditawarkan kepada konsumen yang ditarget. Selain berfungsi menjabarkan kekuatan dan keunggulan, aspek inilah yang dapat ditonjolkan agar bisa berbeda dengan kompetitor. *Value proposition* memiliki dua sisi. Dengan profil pelanggan (*customer profile*), kita dapat memperjelas pemahaman pelanggan. Dengan peta nilai (*value map*), kita dapat menjelaskan bagaimana kita ingin menciptakan nilai bagi pelanggan tersebut. Kecocokan di antara keduanya akan terjadi ketika satu dengan yang lain bertemu.¹⁹

Dalam mencari dan membangun *value proposition*, ada beberapa aspek yang dapat dijadikan pertimbangan, antara lain:²⁰

- *Convenience* (kenyamanan)
- *Price* (hemat)
- *Design* (tampilan)
- *Brand* (ikatan emosi dan jati diri)
- *Cost reduction* (mengurangi biaya)
- *Risk reduction* (mengurangi risiko).

3. *Channel*

Channel merupakan sarana, media, atau saluran distribusi untuk menyampaikan nilai atau manfaat dari produk kepada *customer segment*. Dengan kata lain, *channel* merupakan ‘pipa’ yang menghubungkan antara *value proposition* dengan *customer segment*. Saluran yang efektif akan dapat mengantarkan *value proposition* perusahaan kepada pelanggan secara tepat, cepat dan juga hemat. Penentuan channel harus mempertimbangkan kondisi pelanggan,

¹⁹ Alexander Osterwalder et.al, *Value Proposition Design* (Ney Jersey: John Wiley & Sons.Inc., 2014), 3.

²⁰ Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, *Business Model YOU* (New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2012), 36.

baik dalam aspek waktu, tempat, hingga caranya.²¹

Ada lima fungsi dari adanya *channels*, yaitu:²²

- a. Menciptakan kesadaran pelanggan terhadap produk atau layanan.
- b. Membantu calon pelanggan mengevaluasi produk atau layanan
- c. Memudahkan pelanggan dalam bertransaksi
- d. Mengantarkan *value proposition* sampai kepada pelanggan
- e. Memastikan kepuasan pasca penggunaan

Channel yang dapat dipakai perusahaan adakalanya milik sendiri dan adakalanya milik mitra, atau bisa juga hasil kombinasi dari keduanya. Semua tergantung pada kebutuhan dan jenis pelanggan yang menjadi target market. *Channel* banyak macamnya, mulai dari yang tradisional seperti memanfaatkan komunitas dan kegiatan event tertentu hingga modern seperti penggunaan media internet (website, media sosial, aplikasi, dll). Yang terpenting, jika keberadaan target market sudah tidak memungkinkan untuk dijangkau melalui *channel* milik sendiri, maka untuk mengantarkan *value proposition* kepada pelanggan dapat melibatkan pihak lain. Begitu pula sebaliknya.

4. *Customer relationship*

Customer relationship merupakan cara agar dapat menjalin hubungan baik dengan pelanggan. Karakteristik pelanggan dapat berbeda-beda sehingga dibutuhkan langkah-langkah yang sesuai dengan karakter pelanggan. Hal ini dilakukan agar dapat mengambil hati pelanggan serta mempertahankan pelanggan yang sudah loyal. Jenis *customer relationship* terbagi menjadi:²³

²¹ Ardhi Ridwansyah, *Instant Marketing for Busy People* (Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2017), 68.

²² Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, *Business Model YOU* (New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2012), 38.

²³ Kemkominfo, *Rintisan*, Vol.03 September 2020, 11.

1) *Personal assistance*

Melalui *customer relationship* dengan jenis ini, perusahaan dalam menjalin komunikasi dan interaksi bersama pelanggan dengan diwakili oleh karyawan. Posisi karyawan dalam hal sebagai representasi dari perusahaan dalam membantu dan melayani pelanggan, mulai dari sebelum hingga sesudah menggunakan *value proposition*.

2) *Dedicated personal assistance*

Hampir serupa dengan *personal assistance*. Hanya saja yang membedakan adalah interaksinya lebih dekat dan perwakilan perusahaan bertanggung jawab atas *customer experience* pelanggan.

3) *Self-service*

Perusahaan memberikan *customer experience* pada pelanggan dalam bentuk layanan agar pelanggan melayani dirinya sendiri.

4) *Automated services*

Pelanggan dalam menjalin hubungan dengan perusahaan dilakukan secara otomatis atau *auto responder*. Pada umumnya jenis *customer relationship* ini dilakukan melalui komputerisasi atau pelanggan mempunyai *account* sendiri yang terintegrasi dengan perusahaan.

5) *Communities*

Perusahaan mewadahi seluruh para pelanggan dalam sebuah organisasi melalui komunitas. Cara ini memungkinkan antar pelanggan bisa saling berbagi pengalaman. Melalui cara ini, perusahaan menjadi mudah dalam menginventarisir setiap kekurangan dan keluhan yang dialami oleh masing-masing pelanggan.

6) *Co-creation*

Perusahaan dan pelanggan dapat bekerja sama secara langsung dalam menghasilkan produk atau layanan.

5. *Revenue stream*

Revenue stream dapat diartikan sebagai sumber pendapatan perusahaan. Bagian ini merupakan bagian penting bagi perusahaan. Bagi suatu perusahaan, pertanyaan mendasarnya adalah bagaimana cara perusahaan mendapat keuntungan, atau keuntungan dapat dicapai melalui apa saja.

Pada umumnya, pendapatan dapat bersumber dari biaya tiap kali menggunakan produk (*pay per view*), biaya layanan, biaya tetap, biaya langganan, deviden, biaya *referral*, *freemium*, dan *equity gain*.²⁴

6. *Key activities*

Key activities merupakan berbagai kegiatan yang perlu dilakukan oleh sebuah perusahaan, mulai riset awal dalam rangka menghasilkan *value proposition* hingga mendistribusikannya kepada pelanggan melalui *channel* yang tepat. Biasanya *key activities* dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu: produksi, pemecahan masalah dan platform/jaringan.²⁵ Berikut penjelasan detailnya.

- 1) Kegiatan produksi berarti perusahaan menciptakan suatu produk dan mendistribusikannya kepada pelanggan. Biasanya kegiatan semacam ini sering dilakukan oleh perusahaan manufaktur.
- 2) Kegiatan memecahkan masalah pada umumnya dilakukan oleh industri jasa. Mereka membantu menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi oleh pelanggan. Pihak yang termasuk menjalankan kegiatan ini seperti seorang konsultan atau perusahaan membantu menyelesaikan masalah.
- 3) Aktivitas yang dilakukan perusahaan yang bergerak di bidang

²⁴ Kemkominfo, *Rintisan*, Vol.03 September 2020, 15.

²⁵ Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, *Business Model Generation* (New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2010), 37.

platform/jaringan ialah mengembangkan, memperbarui platform/jaringan yang dibutuhkan pelanggan. Misalnya kegiatannya ialah menjadi jembatan yang menghubungkan antara pihak penyedia jasa transportasi dengan pengguna seperti yang dilakukan oleh Gojek.

7. *Key resources* :

Key resources merupakan faktor penentu dalam bagi terwujudnya *value proposition* melalui *key activities*. *Key resources* yang menggerakkan semua aktivitas perusahaan dari awal hingga akhir. Sejauhmana ketersediaan *key resources* yang memadai bagi perusahaan sangat mempengaruhi kualitas dan hasil dari *value proposition* yang akan ditawarkan kepada pelanggan.

Secara umum, *key resources* dapat digolongkan menjadi empat tipe, yaitu:²⁶

a) *Human* (sumber daya manusia)

Setiap perusahaan atau lembaga akan selalu butuh manusia, terutama yang bertugas melaksanakan kegiatan operasional dari perusahaan. Bagi sebuah rumah sakit atau klinik misalnya, sumber daya manusia yang dibutuhkan meliputi dokter, perawat atau tim medis secara umum yang mengawal seluruh kegiatan penyembuhan bagi pasien yang dirawat di sana. Tanpa adanya mereka, tentu saja keberadaan rumah sakit atau klinik menjadi tidak ada artinya.

b) *Physical* (aset fisik)

Aset-aset fisik yang menjadi sarana prasana bagi lancarnya *key activities*. Tanah, gedung atau bangunan, mesin, kendaraan merupakan bagian yang dibutuhkan untuk mendukung seluruh kegiatan perusahaan.

²⁶ Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, *Business Model YOU* (New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2012), 42.

c) *Intellectual* (aset non-fisik)

Selain aset fisik, terkadang perusahaan juga membutuhkan aset-aset nonfisik guna menunjang operasional. Aset-aset nonfisik dapat berwujud sebuah brand tertentu, metode atau sistem, perangkat lunak (software), paten, hak cipta, dan kebutuhan nonfisik lainnya.

d) *Financial* (keuangan)

Untuk menggerakkan kegiatan operasional suatu perusahaan, dibutuhkan sumber pendanaan yang memadai. Dana dimaksud dapat berwujud dana cash, pinjaman, atau pendanaan dari pihak luar. Dana inilah yang pada akhirnya akan menjadi urat nadi bagi perusahaan.

8. *Key partners*

Untuk memperoleh hasil yang lebih optimal, terkadang perusahaan perlu melibatkan pihak lain agar dapat membantu dan menyempurnakan kinerja dari perusahaan. Perusahaan tidak mungkin bisa melakukan semuanya serba sendiri. Melalui *key partner*, perusahaan dapat mengidentifikasi apa saja yang perlu dijalin sehingga perusahaan dapat terus beroperasi, dan kepada siapa jalinan itu dibangun. Selain itu, dengan bermitra dapat mengurangi risiko serta lebih efisien. Bagi perusahaan manufaktur, *key partner* dapat berbentuk pemasok bahan, penyedia jasa distribusi, kurir dan lain-lain.

9. *Cost Structure*

Cost structure dapat diartikan sebagai struktur biaya yang harus dibayarkan oleh perusahaan. Apa saja pengeluaran yang dibutuhkan agar perusahaan tetap bisa berjalan merupakan bagian dari *cost structure*. Misalnya biaya-biaya yang timbul dalam *key resources*, *channel*, dan *key activities*.

C. Definisi Istilah

1. Harta Benda Wakaf

Harta benda wakaf dikenal dalam istilah fikih dengan *mauquf bih*. Menurut ketentuan Undang-Undang No.41 Tahun 2004 tentang Wakaf, harta benda wakaf adalah harta benda yang memiliki daya tahan lama dan/atau manfaat jangka panjang serta mempunyai nilai ekonomi menurut syariah yang diwakafkan oleh wakif. Dengan kata lain, aset wakaf atau harta benda wakaf merupakan benda bergerak maupun tidak bergerak milik seseorang yang dilepaskan dari kepemilikan pribadi menjadi kepemilikan Allah yang dimanfaatkan oleh *mauquf 'alaih* (penerima manfaat wakaf).

2. Masjid

Masjid menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah rumah atau bangunan tempat bersembahyang orang Islam. masjid juga dapat diartikan sebagai tempat khusus yang diwakafkan oleh pemiliknya untuk dipergunakan sebagai tempat shalat.²⁷

3. Business Model Canvas

Business Model Canvas atau yang disingkat dengan BMC merupakan sebuah strategi dalam manajemen yang berupa *visual chart* yang terdiri dari 9 elemen atau blok. Masing-masing elemen tersebut antara lain *customer segments*, *value proposition*, *channel*, *customer relationship*, *revenue stream*, *key activities*, *key resources*, *key partners*, *cost structure*.

²⁷ Shabir al-Faruqiy al-Hanafiy Al-Tahanawiy, *Maushu'ah al-Kasyaf Ishtilahat al-Funun wa al-'Ulum* (Beirut: Maktabah Lubnan Nasyirun, 1996), II, 1535.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti akan uraikan hal-hal yang terkait dengan bagian-bagian dalam metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. secara terperinci, berikut adalah bagian-bagian dimaksud.

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-evaluatif. Jenis penelitian deskriptif dimasukkan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fenomena atau hubungan antar fenomena yang diselidiki.²⁸ Melalui pendekatan evaluatif, peneliti berkeinginan untuk mengumpulkan data-data tentang implementasi suatu kebijakan.²⁹ Penelitian deskriptif-evaluatif dipilih untuk mendapatkan gambaran pengelolaan harta benda wakaf berupa masjid dan mengevaluasi serta menilai efektivitas kebijakan yang dilakukan oleh para pengurus masjid.

B. Teknik pengumpulan data

Adapun teknik pengumpulan data yang dipakai peneliti dalam penelitian ini ialah kepustakaan (*library research*), yang berarti penelitian dilakukan melalui membaca, menelaah dan mencatat berbagai literatur atau bahan bacaan yang sesuai dengan pokok bahasan, lalu disaring dan dituangkan dalam kerangka pemikiran secara teoritis.³⁰

C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari hasil tulisan yang berhubungan dengan pengelolaan harta benda wakaf berupa masjid, baik dalam bentuk hasil penelitian dan jurnal ilmiah. Data-data tersebut selanjutnya akan dianalisa dengan menggunakan teori *business model canvas*.

²⁸ Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metode Penelitian Sosial-Agama*, (Bandung: Rosda karya, 2001), 136.

²⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 37.

³⁰ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research* (Bandung: Alumni, 1998), 78.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data pada intinya merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang didapatkan. Analisis data dilakukan melalui pengorganisasian data, melakukan sintesa, penyusunan ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.³¹ Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif.



³¹ Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2007), 334.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Implementasi *Business Model Canvas* dalam Pengelolaan Masjid

Melalui sembilan blok, berikut hasil penyajian data implementasi pengelolaan masjid dengan menggunakan *business model canvas*.

1. *Customer Segments* Masjid

Masjid yang didirikan oleh perorangan maupun swadaya masyarakat –kurang lebih– memiliki segmentasi pelanggan yang sama. Siapapun orangnya, berstatus sebagai mukim maupun musafir, muda maupun tua, kaya atau miskin, pria atau wanita, selama mereka berstatus muslim, berarti mereka termasuk segmen masjid meskipun dalam arti yang umum. Tidak ada perbedaan antara yang orang berdonasi bagi masjid maupun yang tidak berdonasi. Masjid merupakan ‘Rumah Allah’ dan siapapun berhak dan boleh memanfaatkannya. Selama kedatangannya untuk beribadah dan *taqarrub ilallah*, maka mereka sebenarnya termasuk segmen masjid.

Namun pemahaman segmen dalam arti khusus, biasanya mereka adalah para jamaah yang rumahnya berdekatan atau berada di sekitar masjid, orang-orang yang menjadi donatur masjid, atau orang-orang yang paling sering berinteraksi dengan masjid. Mereka dapat diartikan sebagai ‘orang terdekat’ masjid. Oleh karena itu, penyelenggaraan program dan kegiatan masjid biasanya disesuaikan dengan kebutuhan orang terdekat masjid tersebut.

Bagi kegiatan yang bersifat *ubudiyah mahdah* seperti pelaksanaan shalat lima waktu, hampir tidak ada perbedaan segmen. Semua jamaah akan mendapat pelayanan yang sama antara jamaah satu dengan jamaah lain. Hanya saja dalam kegiatan *non-ubudiyah*, barulah masjid akan menyesuaikan kegiatan dan program yang hendak dijalankan dengan target segmen.

Sebelum menyiapkan program dan kegiatan, terlebih dahulu masjid perlu melakukan pendataan jamaah, terutama orang-orang yang aktif shalat jama'ah di masjid secara khusus maupun orang-orang yang bertempat tinggal di sekitar masjid. Dengan memiliki database jamaah, banyak hal yang dapat dilakukan oleh masjid, mulai dari penyiapan program edukasi (kajian keagamaan) hingga kegiatan pemberdayaan ekonomi berbasis masjid. Masjid diharapkan mampu membawa perubahan dan dampak positif, serta memberkahi bagi masyarakat yang berada di sekitar sebagaimana yang dinyatakan al-Qur'an dengan "*barakna haulahu*".

2. Value Proposition Masjid

Pendirian masjid sejak awal dimaksudkan agar menjadi sarana dan tempat ibadah bagi umat Islam. Tanpa adanya penyelenggaraan ibadah di dalamnya, maka bangunan yang berkubah dan terkadang dilengkapi menara tersebut menjadi tidak ada artinya. Ia tak ubahnya seperti bangunan lain pada umumnya dan tidak ada yang berbeda. Oleh karena itu, *value proposition* utama yang dimiliki masjid adalah penyelenggaraan ritual ibadah.

Dalam menyiapkan *value proposition*, aspek *convenience* (kenyamanan) dapat menjadi acuan utama bagi masjid. Masjid harus memberikan kenyamanan bagi setiap jamaah. Kenyamanan tidak saja dinilai berdasarkan besar dan megahnya gedung masjid, melainkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Kelengkapan fasilitas mungkin hanyalah salah satunya, tetapi bukan satu-satunya.

Dengan merujuk pada kegiatan ibadah sebagai *traffic generator* bagi setiap masjid, maka masjid perlu menghadirkan pelayanan yang dapat membuat jama'ah merasa nyaman. Dimulai dari penyediaan fasilitas thaharah yang bersih dan wangi meski tidak megah dan mewah. Ini merupakan tahapan pertama bagi setiap jamaah dalam merasakan kualitas pelayanan masjid. Ketika jamaah mendapati kamar mandi dan tempat wudlu' yang bersih dan wangi, tentu saja ini menjadi 'nilai plus'

masjid yang dapat membuat jamaah merasa nyaman. Sebaliknya, ketika tempat wudlu' dan kamar mandi terlihat kotor, kumuh, bau dan tidak terawat, maka ini adalah awal yang merusak kenyamanan jamaah. Nama baik masjid akhirnya menjadi buruk di mata jamaah.

Hal lain yang dapat meningkatkan kepuasan bagi jamaah adalah panggilan shalat melalui adzan dilantunkan oleh muadzin pilihan. Suara muadzin yang merdu dapat menjadi magnet dan daya tarik masyarakat untuk shalat di masjid. Begitu pula dengan imam shalat jamaah. Jika bacaan imamnya tepat *makharij al-huruf*, tajwid, dan tahsinnya, ditambahkan imam tersebut adalah seorang hafidz al-Qur'an, maka jamaah shalat akan semakin merasa puas shalat di sana. Untuk menghasilkan kepuasan tersebut, sebaiknya masjid tidak perlu ragu dalam mengalokasikan anggaran infak masjid guna mendapatkan muadzin dan imam terbaik yang dapat menambahkan keunggulan masjid.

Value proposition masjid tidak saja berhubungan dengan penyelenggaraan *ubudiyah madhah*. Masjid dapat juga menjadikan aspek *non-ubudiyah* sebagai *value* yang membedakannya dengan bangunan lainnya. Penyediaan kegiatan pendidikan nonformal yang berkualitas juga dapat menjadi faktor penunjang kepuasan jamaah. Misalnya pembukaan madrasah diniyah, TPQ, majelis taklim, PKBM (pusat kegiatan belajar masyarakat), dan berbagai kursus yang dibutuhkan para jamaah.

Untuk melengkapi dan menyempurnakan *value proposition*, masjid juga perlu menyelenggarakan kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas hidup bagi masyarakat, mulai dari pemberdayaan ekonomi dan sosial, pelayanan kesehatan dan pemulasaran jenazah, hingga penyediaan konseling bagi masyarakat. Masjid perlu cermat dalam membaca kondisi dan situasi serta jenis pelayanan yang dibutuhkan masyarakat. Tidak semua program dan layanan itu selalu cocok dan *compatible*. Semua bergantung pada karakteristik masyarakat di setiap daerah.

3. *Channel Masjid*

Value proposition yang dimiliki masjid dapat dijangkau oleh *customer segment* melalui dua macam saluran distribusi, yakni saluran distribusi langsung dan saluran distribusi tidak langsung. Saluran distribusi langsung ada yang masih tradisional maupun modern. Sementara saluran distribusi tidak langsung umumnya butuh keterlibatan pihak lain.

Bagi *channel* atau saluran yang bersifat tradisional, masjid dapat menyampaikan *value proposition* secara langsung kepada jamaah yang menjadi *customer segment* melalui kegiatan rutin yang dapat dihadiri banyak jama'ah yang meliputi: pelaksanaan shalat jumat, kajian rutin berkala, event spesial seperti peringatan hari besar Islam atau pengajian umum. Semua kegiatan ini dapat dimanfaatkan masjid untuk sosialisasi dan edukasi jamaah sehingga jamaah menjadi *aware* atas *value proposition* yang masjid miliki.

Masjid dapat juga memperluas jangkauan *customer segment* melalui fasilitas internet yang saat ini sedang menjadi trending. Masjid dapat membuat pemberitaan, *copy writing*, *story telling* yang dapat menarik pada masyarakat di dunia maya (netizen) untuk dapat bergabung dan mengambil bagian dalam mensukseskan *value proposition* masjid. Saat ini masjid dapat memanfaatkan website, media sosial, youtube dan berbagai aplikasi yang dapat mensupport sampainya *value proposition* ke berbagai segmen. Jika ada kajian keagamaan yang rutin dilakukan, masjid dapat menyiarkan secara live agar masyarakat dunia maya dapat ikut menyimak dan tidak menutup kemungkinan donasi juga dapat mengalir dari mereka.

4. *Customer relationship Masjid*

Ketika jamaah masjid telah terdata, agar memudahkan masjid dalam berkoordinasi, maka masjid dapat membuat wadah bagi komunitas masjid. Bisa melalui WhatsApp atau aplikasi yang lain yang memiliki fungsi serupa. Melalui WhatsApp misalnya, para jamaah dapat

dimasukkan ke dalam grup khusus jamaah masjid dengan sistem satu arah. Seluruh kegiatan masjid baik yang sedang direncanakan maupun telah dilaksanakan, serta rekapitulasi penggunaan anggaran dapat dilaporkan seluruhnya melalui grup. Dengan begitu, kegiatan yang diselenggarakan masjid menjadi lebih transparan sehingga membuat para jamaah menjadi semakin puas.

Selain membangun kedekatan secara online, masjid perlu juga mengagendakan pertemuan rutin dan musyawarah bersama para jamaah untuk mendapatkan usulan dan masukan dari mereka. Bisa juga diagendakan pengajian dengan mendatangkan tokoh agama tertentu. Jalinan kedekatan antara masjid dan jamaahnya akan semakin kuat ketika jamaah sedang ada kesulitan, tertimpa musibah, sedang sakit, pihak pengurus masjid hadir dan datang mengunjungi mereka.

5. *Revenue Stream Masjid*

Sebenarnya ada banyak jalan yang dapat dilakukan oleh masjid dalam mendapatkan dana. Hanya saja, rata-rata masjid yang belum tersentuh oleh manajemen profesional cenderung hanya memanfaatkan kotak amal (kencleng) sebagai sumber pendapatan utama masjid. Masjid dengan pengelolaan ala kadarnya biasanya banyak ditemukan di pedesaan. Segala operasional masjid hanya bertumpu pada pendapatan kotak amal dan jumlah saldo cenderung stagnan dan tidak ada peningkatan pendapatan yang signifikan. Ini akibat tidak adanya gagasan atau narasi pemberdayaan jamaah dan masyarakat dari pihak pengelola masjid sehingga masjid hanya sebatas sebagai tempat pelaksanaan shalat wajib saja.

Selain kotak infak (kencleng), masjid sebenarnya dapat memiliki badan usaha milik masjid. Pemilihan jenis unit usaha milik masjid dapat disesuaikan dengan kondisi masjid. Lahan-lahan kosong di sekitar masjid dapat difungsikan untuk mendapatkan tambahan pendapatan masjid. Misalnya dibangun ruko atau bangunan yang dapat disewakan kepada warga untuk berjualan. Lahan kosong tersebut dimanfaatkan untuk

budidaya ikan dalam ember (budikdamber), atau berbagai potensi komersil lainnya. Seluruh pendapatan dari hasil usaha tersebut dapat menjadi pemasukan tambahan bagi masjid.

Di era digital seperti sekarang, banyak hal yang bisa dilakukan oleh masjid. Sebagai contoh, masjid dapat menyediakan kajian keagamaan (video dakwah) yang ditayangkan diyoutube lalu dimonetize. Masjid juga menyediakan berbagai layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat, mulai jasa konseling, jasa pelatihan, dan jasa kursus, dan lain sebagainya dapat mendatangkan keuntungan bagi masjid. Untuk itu, pihak pengelola masjid harus lebih kreatif agar masjid dapat memberikan value lebih kepada para jamaah.

6. Key Activities Masjid

Kegiatan utama bagi setiap masjid relatif sama, yakni menyelenggarakan kegiatan ibadah bagi masyarakat. Mulai dari ibadah sehari-hari seperti shalat lima waktu hingga ibadah shalat yang pelaksanaannya setahun sekali seperti shalat 'ied. Adapun kegiatan-kegiatan selain ibadah, masjid menyelenggarakan kegiatan dakwah Islam seperti kajian keislaman setelah shalat, peringatan hari besar Islam, dan pengajian umum.

Masjid dapat menyelenggarakan kegiatan pendidikan bagi masyarakat, baik dalam bentuk madrasah diniyah, TPQ, majelis taklim, PKBM (pusat kegiatan belajar masyarakat), dan kursus-kurus. Untuk lebih meningkatkan dampak keberadaan masjid, fungsi sosial ekonomi juga dapat dilakukan masjid. Seperti pendirian koperasi, penyediaan makan gratis bagi para jamaah, pembagian sembako bagi warga yang kesulitan, dan lain sebagainya. Jika di sekitar masjid masih terbatas keberadaan fasilitas kesehatan bagi masyarakat terutama bagi yang kurang mampu, maka masjid dapat menyediakan fasilitas kesehatan

gratis bagi mereka.³²

Banyaknya persoalan masyarakat yang belum sepenuhnya dapat diatasi oleh pemerintah, sebenarnya masjid dapat melengkapi tugas pemerintah tersebut. Misalnya masjid menyediakan jasa konseling, konsultasi bisnis, dan berbagai pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, pembinaan anak-anak remaja agar tidak terkena pergaulan bebas. Dengan kegiatan positif yang disediakan masjid, maka problem kemiskinan, pengangguran, keterbelakangan menjadi dapat diminimalisir.

7. Key Resources Masjid

Pada intinya, penyediaan sumber daya masjid sangat ditentukan oleh kegiatan-kegiatan yang dijalankan oleh masjid. Semakin beragam kegiatan yang dilakukan masjid, maka akan semakin banyak pula sumber daya yang dibutuhkan oleh masjid. Antara bentuk kegiatan dan sumber daya yang dibutuhkan akan berbanding lurus.

Untuk mendukung operasional masjid secara umum, sumber daya manusia atau pihak-pihak terlibat di dalam pengelolaan masjid meliputi dewan kemakmuran masjid (DKM) dan barmot masjid. Adapun bidang ubudiyah, masjid butuh pada muadzin, imam shalat dan khatib jum'at. Kegiatan ubudiyah dapat ditambah dengan kajian-kajian keagamaan rutin setelah shalat sehingga dibutuhkan ustadz dan tokoh pemuka agama.

Jika bentuk kemakmuran masjid hanya menyangkut urusan ubudiyah, maka pihak-pihak yang telah disebutkan sudah cukup sebagai sumber daya manusia yang dibutuhkan masjid. Berbeda ketika masjid juga memiliki program dan layanan ke arah pemberian bantuan sosial, pemberdayaan ekonomi, layanan kesehatan masyarakat, layanan konsultasi, dan layanan lainnya, maka sumber daya yang dibutuhkan juga akan lebih banyak.

³² Ketentuan semacam ini juga telah diserukan oleh pemerintah. Ada standar imarah yang perlu dijalankan bagi setiap masjid. Lebih lanjut lihat: Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor DJ.II/802 Tahun 2014 tentang Standar Pembinaan Manajemen Masjid.

Di bidang ekonomi, masjid butuh pada orang-orang yang memiliki kemampuan manajerial dan enterpreneur yang baik. Mereka yang akan menggawaki segala bentuk usaha yang dimiliki masjid. Diharapkan adanya badan usaha yang dikelola secara profesional dapat mendatangkan pendapatan tambahan bagi kas masjid. Begitu juga ketika masjid hendak memberikan pelayanan kesehatan masyarakat yang membutuhkan, masjid butuh pada dokter, perawat dan tenaga medis yang pada umumnya dibutuhkan bagi setiap layanan kesehatan. Hal yang sama juga terjadi dalam konteks gerakan sosial yang butuh pada tenaga yang dapat menjemput donasi dari masyarakat dan menyalurkan kepada masyarakat.

Selain kebutuhan sumber daya manusia, masjid juga harus memiliki sumber daya berupa uang yang dapat mendanai seluruh operasional kegiatan masjid. Tanpa didukung oleh dana yang memadai, maka program dan layanan tentu akan menjadi kurang maksimal. Oleh karena itu, masjid dapat menjadikan *revenue stream* sebagai sumber penggerak bagi berbagai macam kegiatan yang diadakan masjid.

8. Key Partners Masjid

Kapan masjid perlu berpartner? Jawabannya adalah ketika masjid sudah merasa ‘ribet’ jika harus mengurus itu sendiri. Dalam kegiatan ubudiyah sebagai *core value* bagi setiap masjid, masjid masih memungkinkan untuk menjalankan tugasnya sendiri. Namun selebihnya, jika masih sudah mulai tidak fokus dan kesulitan dalam menghandle sendiri, maka itu sudah saatnya masjid perlu bermitra atau berpartner.

Dalam rangka membantu memfasilitasi jamaah atau masyarakat meningkatkan skill dan kemampuan enterpreneur, maka masjid bisa bermitra dengan lembaga lain seperti Balai Latihan Kerja Indonesia (BLKI). Jika masalah yang diadukan masyarakat sangat banyak, maka masjid dapat bermitra dengan para konselor yang sudah profesional. Begitu pula dengan penyediaan layanan kesehatan masyarakat, masjid dapat menjalin mitra dengan sekolah dan kampus yang memiliki jurusan

kesehatan, dan seterusnya. Semoga aktifitas yang dibutuhkan masyarakat namun tidak dapat dijalankan langsung oleh masjid, maka tugas itu dapat diserahkan kepada pihak lain yang lebih berkompeten.

9. Cost Structure Masjid

Berikut ini akan ditampilkan berbagai bentuk pengeluaran masjid baik yang bersifat rutin hingga insidental.

Pengeluaran rutin masjid meliputi:

- a) Honor khotib dan imam masjid
- b) Air dan listrik
- c) Honor marbot
- d) Dan biaya-biaya lain yang berasal dari *key resources*, *channel*, dan *key activities*.

B. Dampak Penggunaan Business Model Canvas bagi Pemberdayaan Masjid

Ada sejumlah manfaat dan dampak yang dapat dirasakan bagi masjid yang menggunakan *business model canvas*. Berikut ini beberapa dampaknya.

▪ Memperjelas Jamaah Potensial Dan Prioritas

Ketika masjid hendak membuat penawaran program dan layanan kepada jamaah, pada umumnya masih perlu memiliki data para jamaah. Hal ini dilakukan karena program harus selalu sinkron dengan kebutuhan jamaah. Adalah menjadi sia-sia jika program yang digulirkan ternyata kurang diminati oleh jamaah. Oleh sebab itu, menjangkau database jamaah adalah langkah awal dalam mengetahui jenis kebutuhan para jamaah.

Melalui database jamaah tersebut, masjid dapat mengelompokkan jamaah ke dalam beberapa segmen. Jenis kebutuhan masing-masing segmen tentu saja berbeda-beda. Masjid dapat mengambil segmen tertentu yang menjadi prioritas dengan pertimbangan bahwa program dan layanan tersebut lebih mendesak dan dibutuhkan dibanding segmen yang lain.

Dengan menggunakan *business model canvas* ini, masjid pada akhirnya dapat mengambil langkah yang tepat dalam memberikan

penawaran-penawaran program dan layanan. Penawaran program dan layanan akan dapat disambut dengan baik market karena layanan tersebut telah sesuai dengan keinginan target market.

- **Menghasilkan Program dan Layanan yang Tepat**

Setelah masjid selesai menentukan *customer segmen*, berikutnya masjid dapat menawarkan program dan layanan yang memang dicari dan dibutuhkan oleh jamaah yang menjadi target. Penawaran program dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan target market pasti jauh lebih disambut dibanding program digulirkan bersifat ‘asal-asalan’ tanpa mempertimbangkan segmen yang dibidik. Dengan melalui *business model canvas*, penawaran program dan layanan masjid jauh lebih terarah serta efektif. Jadi, baik dan tidaknya sambutan dari jamaah sangat dipengaruhi oleh ketepatan program yang ditawarkan dengan customer segmen.

Sebagai ilustrasi, ketika masjid hendak memobilisasi para remaja agar lebih dekat dengan masjid sementara kegiatan yang diadakan oleh masjid lebih bertemakan ‘khusnul khotimah’, maka program itu tidak akan banyak diminati. Para remaja umumnya cenderung lebih menyukai kegiatan-kegiatan yang bersifat ‘bergerak’. Kajian dan kegiatan yang arahnya pengembangan diri dan produktifitas akan lebih diterima oleh para remaja. Misalnya, kajian bertemakan bisnis atau entrepreneur, pelatihan kerajinan tangan, budidaya, bagi-bagi sembako, dan kegiatan-kegiatan produktif lain adalah kebutuhan bagi para remaja. Berbanding terbalik dengan segmen orang dewasa dan lanjut usia. Mereka lebih menyukai program-program yang tidak menguras tenaga atau kajian-kajian keagamaan yang bertemakan muhasabah diri atau menggapai khusnul khotimah. Karena demikian, berhasil dan tidaknya penawaran masjid tergantung pada ketepatan masjid dalam menentukan *customer segmen*.

Dengan menggunakan *business model canvas*, masjid juga dapat memilih *channel* atau saluran yang tepat bagi setiap *value proposition*

agar dapat sampai kepada *customer segmen*. Ketika para remaja lebih aktif dengan dunia maya, maka masjid perlu menjadikan dunia maya sebagai saluran distribusi program. Konten-konten yang berisi pengembangan diri dan produktifitas dapat diberikan masjid melalui media sosial, youtube dan media sejenis lainnya.

- **Membangun Kedekatan Dengan Jamaah**

Efektivitas pengelolaan masjid sangat dipengaruhi oleh respon para jamaah selaku pihak pengguna. Ketika suatu masjid ramai dengan para jamaah, itu menandakan bahwa antara masjid dan jamaah telah terjalin kedekatan. Kedekatan itu tidak terbangun secara otomatis, melainkan harus ada upaya yang dilakukan oleh pihak pengelola masjid agar jamaah menjadi loyal kepada masjid.

Melalui *business model canvas*, sebenarnya masjid dapat membuat trobosan-trobosan yang bertujuan untuk membangun kedekatan dengan jamaah. Bisa dalam bentuk menyelenggarakan event-event yang disenangi para jamaah hingga kehadiran para pengurus masjid ketika jamaah sedang mengalami musibah. Dukungan moril dan materiil yang dilakukan oleh jamaah tentu saja dapat meningkatkan kedekatan emosional antara jamaah dengan masjid.

- **Memperbesar Potensi Pendapatan Masjid**

Manajemen masjid yang masih tradisional kecenderungannya hanya dapat mengandalkan segala operasionalnya melalui kotak infak. Dana yang dapat diraup pada umumnya tidak akan jauh berbeda dengan raihan infak bulan sebelumnya. Seringnya bersifat stagnan tanpa ada peningkatan yang signifikan. Melalui *business model canvas*, masjid pada akhirnya dapat membaca peluang dan potensi dimana saja pos-pos yang dapat mendatangkan keuntungan bagi masjid. Masjid dapat menyediakan jasa atau dapat pula menjadi channel distribusi bagi usaha milik jamaah sehingga masjid mendapatkan *fee*.

- **Memperjelaskan Fokus Kegiatan Masjid**

Ketika masjid telah menerapkan *business model canvas*, maka secara tidak langsung masjid sedang melakukan upaya mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam eksekusi. Kegiatan-kegiatan yang telah dikaji melalui *business model canvas* dapat meningkatkan akurasi dan juga meminimalisir terjadinya risiko.

- **Memudahkan Identifikasi Kebutuhan SDM dan Partner**

Masjid yang minim gagasan pemberdayaan umumnya tidak akan memiliki sumber daya manusia dengan berbagai skill dan kemampuan. Tugas dari pengelola masjid hanyalah mengurus ibadah ritual sehari-hari saja dan memastikan kegiatan shalat jamaah terlaksana dengan baik. Selama muadzin, imam shalat, khatib dan bagian kebersihan masih jalan, maka tidak perlu ada penambahan anggota dan tenaga baru. Ini adalah realitas yang dapat ditemukan di sebagian masjid.

Bagi masjid yang visioner, mereka tidak akan cukup hanya memiliki komposisi pengurus dan anggota yang berurusan dengan ritual ibadah harian saja. Butuh tenaga-tenaga yang membidangi pengelolaan unit usaha milik masjid, gerakan sosial, pendampingan masyarakat, kegiatan dakwah, pelayanan kesehatan, dan lain-lain. Masjid tidak saja difungsikan sebagai tempat ibadah mahdhah bagi masyarakat saja, melainkan fungsi-fungsi ke arah pemberdayaan juga menjadi agenda penting bagi masjid.

Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, dengan bekal *business model canvas*, masjid dapat mengidentifikasi jenis SDM apa yang sedang dibutuhkan masjid sesuai program yang direncanakan. Begitu pula pihak-pihak yang dipilih sebagai partner masjid dapat juga diidentifikasi melalui *business model canvas*.

- **Pengelolaan Dana Masjid Lebih Efektif Dan Efisien**

Berurusan dengan pengelolaan dana, tidak sedikit kejadian yang memperlihatkan jika besarnya tidak sebanding dengan dampak yang ditimbulkan. Artinya, meskipun dana yang disalurkan banyak, tidak

berarti dampaknya akan selalu besar. Semua tergantung pada apakah dana yang telah disiapkan benar-benar tepat dalam penggunaan ataukah tidak. Jika tujuan (*goal*) yang hendak dicapai dan kegiatan yang dilakukan tidak *sinkron*, maka yang terjadi adalah alokasi dana yang sia-sia atau mubadzir.

Upaya untuk meminimalisir ke-*mubadzir*-an penggunaan dana, sebenarnya dapat diatasi melalui *business model canvas*. Melalui *business model canvas*, apa yang menjadi tujuan dan kegiatan apa yang harus dilakukan sudah tergambar. Dengan begitu, beban-beban anggaran yang tidak terlalu diperlukan dapat diminimalisir. Masjid pada akhirnya juga dapat mengubah beberapa beban anggaran yang awalnya termasuk *fixed cost* menjadi *variabel cost*. Pengelolaan dana semakin transparan sehingga dana-dana yang menjadi beban tetap dapat dialihkan untuk kegiatan pengembangan dan pemberdayaan. Akhirnya, pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja masjid dapat berjalan lebih efektif dan efisien.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian secara seksama terhadap strategi pemberdayaan masjid melalui *business model canvas*, maka peneliti dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi *business model canvas* dalam pengelolaan masjid ialah dengan mengisi seluruh aktifitas masjid ke dalam sembilan elemen yang terdiri dari *customer segments*, *value proposition*, *channel*, *customer relationship*, *revenue stream*, *key activities*, *key resources*, *key partners*, *cost structure*.
2. Dampak penggunaan *business model canvas* bagi pemberdayaan masjid di antaranya ; 1) memperjelas jamaah potensial dan prioritas, 2) menghasilkan program dan layanan yang tepat, 3) membangun kedekatan dengan jamaah, 4) memperbesar potensi pendapatan masjid, 5) memperjelaskan fokus kegiatan masjid, 6) memudahkan identifikasi kebutuhan SDM dan partner, 7) pengelolaan dana masjid lebih efektif dan efisien

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, adapun saran yang bisa diberikan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Bagi para pengurus masjid, tulisan ini dapat menjadi acuan umum dalam rangka melakukan pemberdayaan masjid sehingga dampak positif keberadaan masjid di tengah masyarakat menjadi semakin terasa.
2. Tulisan tentang strategi pemberdayaan harta benda wakaf berupa masjid melalui *business model canvas* ini masih bersifat umum. Oleh sebab itu peneliti berharap pada peneliti lainnya untuk lebih detail mengkaji secara teknis dan spesifik implementasi *business model canvas* bagi pemberdayaan masjid dalam bentuk studi kasus atau lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- al-Babarti, Akmaluddin Muhammad ibn Muhammad ibn Muhammad. *al- 'Inayah Syarh al-Hidayah* (T.Tp: Dar al-Fikr, T.Th), VI.
- al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad ibn Isma'il *Shahih al-Bukhari*, (T.Tp: Dar Thuq al-Najat, 1422H), IV, 12.
- al-Dimasyqi, Imam Taqiyuddin Abu Bakar ibn Muhammad al-Hishni. *Kifayat al-Akhyar*. Damaskus: Dar al-Khair, 1994.
- al-Maghrabi, Abu Abdillah Muhammad ibn Abdur Rahman *Mawahib al-Jalil Lisyarh Mukhtashar Khalil* (T.Tp: Dar al-Fikr, 1992), VI, 18.
- al-Naisaburi, Muslim. *Shahih Muslim* (Beirut: Dar Ihya' Turath al-'Arabiy, T.Th), III, 1255.
- al-Nasa'i, Ahmad ibn Syu'aib ibn Ali al-Kharasani. *al-Sunan al-Shughra li al-Nasa'i* (Aleppo: Maktab al-Mathbu'at al-Islamiyyah, 1986), VI.
- Al-Tahanawiy, Shabir al-Faruqiy al-Hanafiy. *Maushu'ah al-Kasyaf Ishtilahat al-Funun wa al-'Ulum*. Beirut: Maktabah Lubnan Nasyirun, 1996.
- Arif, Muhammad. "Model Pemberdayaan Ekonomi Terhadap Kemandirian Masjid Haji Maraset Jl. Sei Deli Kecamatan Medan Barat", *Jurnal At-Tawassuth*, Vol. III, No. 2, (2018).
- Arikunto, Suharsimi *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Fii Ahsani, Djoko Kristianto dan Riska "Manajemen Pengelolaan Masjid dan Pemberdayaan Remaja Masjid Darul Arqom- KH. Ahmad Dahlan Sidomulyo-Makamhaji-Kartasura Kabupaten Suhoharjo", *Adi Widya: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Vol.3, No.1 (Tahun 2019).
- Ibnu Qudamah, *al-Mughni*. T.Tp: Maktabah Kairo, 1968.
- Imam Suprayogo dan Tobroni. *Metode Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: Rosda karya, 2001.
- Kartono, Kartini. *Pengantar Metodologi Research*. Bandung: Alumni, 1998.
- Kemkominfo, *Rintisan*, Vol.03 September 2020.
- Musthafa al-Khin dkk, *al-Fiqh al-Manhaji 'ala Madzhab al-Imam asy-Syafi'i*. Damsyiq: Dar al-Qalam li al-Thaba'ah wa al-Nasyr wa al-Tawzi', 1992.
- Nurhayati, Dwi Juli Priyono, Badrun Fawaidi, dan Umi "Pemberdayaan Masjid: Pembinaan Masjid agar Menjadi Masjid yang Makmur di Masjid Al-Huda Dusun Darussalam Desa Jatimulyo Kecamatan Jenggawah Kabupaten

Jember”, *Al-Ijtimā': Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Vol. 1 No. 1, (Oktober 2020).

Pigneur, Alexander Osterwalder dan Yves. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2010.

_____, *Business Model YOU*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2012.

_____, *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2014.

Purnomo, M. Taufiq dan Muklisin. “Model Pemberdayaan Aset Wakaf Masjid Secara Produktif Di Masjid Jogokariyan Yogyakarta”, *Perada: Jurnal Studi Islam Kawasan Melayu*, Vol. 1, No. 2 (Desember 2018).

Ridwansyah, Ardhi. *Instant Marketing for Busy People*. Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2017.

Rosidin, “Relasi Pengelolaan Masjid Dan Pemberdayaan Umat Di Kabupaten Jember Jawa Timur”, *Al-Qalam: Jurnal Penelitian Agama dan Sosial Budaya*, Vol.25, No.1, (2019).

Saepulloh, Asep Suryanto dan Asep “Optimalisasi Fungsi dan Potensi Masjid: Model Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Berbasis Masjid di Kota Tasikmalaya”, *Iqtishoduna*, Vol. 8, No. 2 (Oktober 2016).

Sofwan, Ridin. “Penguatan Manajemen Pemberdayaan Fungsi Masjid Al-Fattah di Kelurahan Krapyak Semarang”, *Dimas*, Vol. 13, No. 2 (Tahun 2013).

Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2007.

Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor DJ.II/802 Tahun 2014 tentang Standar Pembinaan Manajemen Masjid.

<https://republika.co.id>